



## دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني

بلال عبد الرحيم اسعد عزريل  
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، تونس  
البريد الالكتروني: bilalozreal@gmail.com

الدكتورة هاله معلى الفريخه  
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، تونس

### المخلص

هدف البحث للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) من المسؤولين في القطاع الزراعي.

يتضح من خلال نتائج البحث أن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني كبير، إذ يتضح أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني من وجهة نظر المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية، وأن درجة التخطيط الاستراتيجي في القطاع الزراعي الفلسطيني كبيرة، وكذلك مستوى الاداء المؤسسي كانت كبيرة.

وأوصى الباحث بعدة توصيات أهمها: تعزيز استخدام التكنولوجيا والابتكار في تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام البرمجيات المتقدمة لتحليل البيانات مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS) وأدوات تحليل البيانات الكبيرة لتقديم رؤى دقيقة حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوسيع نطاق تحليل البيئة الخارجية باستخدام أدوات تحليل شاملة كتطبيق تحليل PESTEL (التحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، والقانوني) بشكل دوري خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، مع تكليف فرق مختصة بجمع وتحليل البيانات ذات الصلة من مصادر متنوعة، مثل التقارير الحكومية أو الاستشارات الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، القطاع الزراعي الفلسطيني.

# The Role of Strategic Planning in Developing Institutional Performance in the Palestinian Agricultural Sector

**Bilal Abdul Rahim Asaad Azriel**

Faculty of Economics and Management, University of Sfax, Tunisia

Email: bilalozreal@gmail.com

**Dr. Hala Maala Al-Farikha**

Faculty of Economics and Management, University of Sfax, Tunisia

## ABSTRACT

The aim of the research is to explore the role of strategic planning in enhancing institutional performance within the Palestinian agricultural sector, using a descriptive-analytical approach and a questionnaire as a tool for data collection. The study population consists of officials in the Palestinian agricultural sector in the West Bank, with a random sample of 100 agricultural sector officials selected for the study. The research results indicate that the role of strategic planning in improving institutional performance in the Palestinian agricultural sector is significant. There is a clear relationship between strategic planning and institutional performance from the perspective of officials in the Palestinian agricultural sector in the West Bank. The degree of strategic planning in the Palestinian agricultural sector is high, and the level of institutional performance is also substantial.

The researcher recommended several suggestions, the most important of which are: enhancing the use of technology and innovation in analyzing the strategic planning environment by utilizing advanced software for data analysis, such as Geographic Information Systems (GIS) and big data analysis tools, to provide accurate insights into the internal and external environment of the institution. Additionally, expanding the scope of external environmental analysis using comprehensive tools, such as implementing PESTEL analysis (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) periodically during the strategic planning process, with specialized teams assigned to collect and analyze relevant data from various sources, such as government reports or economic consultations.

**Keywords:** Strategic Planning, Institutional Performance, Palestinian Agricultural Sector.

**1. المقدمة:**

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد الأساليب لتحقيق التغيير الإيجابي الهادف إلى التطوير، وهو القوة الدافعة الأساسية التي توجه المؤسسات لتحقيق أداء متميز يضمن لها البقاء والاستمرارية، إذ يمثل التخطيط الاستراتيجي نهجاً حديثاً للتغيير، حيث ينتقل من الممارسات العشوائية إلى ممارسات إدارية تشاركية، مبتكرة، وتركز على التميز، بالإضافة لكونه وسيلة للتصدي للتحديات المستقبلية المتعلقة بأنظمة الإدارة والطريقة المثلى للاستفادة من الموارد المادية والبشرية وتأثيره الكبير كأداة تساعد المنظمات على تحديد التغييرات والتوجهات في بيئة العمل، وتخفيف آثار هذه التغييرات، وإعداد الخطط وإجراءات التنفيذ المرتبطة بها (Krzysztof & Raoul, 2019).

فالتخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، ويشمل عملية تحديد وصياغة رسالة المنظمة بما يتوافق مع رؤيتها الأساسية وبناء أهدافها المستقبلية، كما يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة من الإجراءات والمفاهيم والأدوات التي تهدف إلى تحقيق فوائد متنوعة للمنظمة، مثل جمع البيانات حول البيئة الداخلية والخارجية وتحسين عمليات اتخاذ القرار بالإضافة إلى ذلك، يلعب التخطيط الاستراتيجي أدواراً حيوية عديدة ذات تأثيرات إيجابية على المنظمات (Jennifer & Neal, 2019).

ويُتمد على التخطيط الاستراتيجي كنهج إداري على نطاق واسع في المنظمات المعاصرة، بحيث تكمن شهرة هذا النهج في الافتراض القائل بأنه ممارسة ناجحة في المنظمات العامة والخاصة ولها تأثيرات إيجابية على أداء المنظمة، فالتأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة يكون أقوى عندما يتم قياس الأداء كفعالية وعندما يُفاس التخطيط الاستراتيجي باعتباره تخطيطاً استراتيجياً رسمياً، ويستمر هذا التأثير عبر القطاعات (الخاص والعام) (George, et al, 2019).

وعليه فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر عاملاً أساسياً لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحديد الأهداف والرؤية والرسالة بشكل واضح، مما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة ورفع مستوى كفاءتها، فهناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وفقاً لبعض الدراسات، حيث يتضمن تخطيطاً يتماشى مع احتياجات البيئة المحيطة، ويحدد بوضوح الأهداف المراد تحقيقها، مما يُعزز من رضا العملاء ويُحسّن العمليات الداخلية والنمو للمؤسسة، فالمؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي تظهر مؤشرات أداء أفضل، من خلال تحديد مؤشرات الأداء المالي وتلبية متطلبات العملاء الداخلية والخارجية، وينعكس ذلك إيجاباً على تطوير هيكلها، وكفاءة عملياتها، وتحقيق أهدافها، مما يساهم في تعزيز تنافسيتها واستدامتها (Al-Harethi & Almaamari, 2018).

فمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأثار الأداء المؤسسي هي مجالات رئيسية للبحث في إدارة الاستراتيجية، فالهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي هو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة تحقق أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأجل، فالتخطيط يُعتقد أنه يؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة بفضل وضوح الأهداف وتوفير إطار لتخصيص الموارد والتواصل مع جميع الموظفين، إذ يُعدّ التخطيط الاستراتيجي الرسمي والمكثف أداة مهمة يمكن لصناع القرار استخدامها لتقديم الأداء الفائق المتوقع من قبل أصحاب المصلحة (Chavunduka et al, 2015).

ومن هنا فالتخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء المؤسسات كما أشار لذلك (Ejigu, 2023)، حيث أضاف أن تأثيره يتعزز بشكل غير مباشر من خلال قدرة المؤسسة، حيث تلعب هذه القدرة دور الوسيط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، فمشاركة الإدارة في عملية التخطيط تلعب دوراً مُعدّلاً للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مما يزيد من تأثيره الإيجابي، وهو ما يؤكد عليه (Dowsett, 2020) من أن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات يؤثر على أدائها من خلال تحسين موقعها في السوق وتعزيز دورها، من خلال تبني استراتيجيات تتجاوب مع متطلبات السوق، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في رفع أداء المؤسسات.

ومن هنا جاء البحث الحالي للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني.

**2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تُعدّ عملية التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد الأهداف والرؤية وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف، حيث يساهم في تحسين الكفاءة المؤسسية ويساعد على الاستجابة للتحديات المستقبلية (Krzysztof & Raoul, 2019). كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أفضل استخدام للموارد المادية والبشرية داخل المؤسسات (Jennifer & Neal, 2019). فالتخطيط



الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، حيث يساعد على تحسين عمليات اتخاذ القرار وتوجيه الموارد بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسات (Al-Harethi & Almaamari, 2018)، فالمؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تتمتع بمؤشرات أداء أفضل وتحقق أهدافها بكفاءة أكبر، مما يساهم في تعزيز تنافسيتها واستدامتها (Chavunduka et al, 2015). إذ أن التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء المؤسسي بشكل مباشر، بينما يعزز تأثيره من خلال قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية (Ejigu, 2023)، ويسهم أيضاً في تحسين مكانة المؤسسة في السوق عن طريق تبني استراتيجيات تتماشى مع متطلبات السوق (Dowsett, 2020).

ومع ذلك، ورغم الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في القطاع الزراعي الفلسطيني، إذ لا توجد دراسات كافية تستكشف تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني بشكل خاص، فالفجوة البحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تُعنى بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذا القطاع، وتأثيره على الجوانب المختلفة للأداء مثل الفعالية والكفاءة والاستدامة، وعليه، يهدف البحث الحالي إلى دراسة هذه العلاقة وتحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي للقطاع الزراعي الفلسطيني، مما يساهم في سد هذه الفجوة وتقديم توصيات تساهم في تطوير هذا القطاع. خاصة في ظل التحديات المحلية التي يواجهها القطاع الزراعي، ومن هنا، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

### ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني؟

ومن خلال السؤال الرئيسي أعلاه، ينبثق عدة أسئلة وهي كالتالي:

1. ما درجة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الزراعي الفلسطيني؟
2. ما درجة الاداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني؟
3. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني؟
3. فرضيات الدراسة:

#### تفترض الدراسة ما يلي:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### 4. أهمية الدراسة:

##### 4.1 الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، خصوصاً في القطاع الزراعي الفلسطيني. حيث تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذا القطاع، الذي لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، كما تساهم الدراسة في تطوير مفاهيم جديدة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في سياقات خاصة، مثل القطاع الزراعي في فلسطين، الذي يعاني من تحديات خاصة تتعلق بالموارد المحدودة والظروف الاقتصادية والسياسية المعقدة، وبذلك، تقدم الدراسة إضافة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية، من خلال تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي (تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير خطط استراتيجية، وتطبيق خطط استراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية) في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الزراعية الفلسطينية، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية يمكن للباحثين والممارسين في هذا المجال الاستفادة منها.

##### 4.2 الأهمية التطبيقية (العملية):

من الناحية التطبيقية، تعتبر الدراسة ذات أهمية كبيرة للقطاع الزراعي الفلسطيني بشكل خاص، ولإدارة المؤسسات الزراعية بشكل عام، حيث تساعد النتائج التي سيتم التوصل إليها في تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، مما يساهم في توجيه السياسات والاستراتيجيات المستقبلية التي تهدف



إلى تحسين الأداء في هذا القطاع الحيوي، إذ يمكن لمؤسسات القطاع الزراعي في فلسطين تحسين استراتيجياتها في استخدام الموارد، اتخاذ القرارات، وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات المحلية والخارجية. كما أن التوصيات المستخلصة من الدراسة يمكن أن توجه الممارسين والمهتمين في هذا القطاع نحو تبني أساليب التخطيط الاستراتيجي بشكل أوسع، وبالتالي تحسين تنافسية واستدامة القطاع الزراعي في فلسطين، وهو ما يساهم في تطوير هذا القطاع على المدى الطويل.

### 5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني، وكذلك تحقيق الأهداف الآتية:

- قياس درجة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الزراعي الفلسطيني.
- تقييم درجة الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني.
- استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني.

### 6. حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية.  
**الحدود البشرية:** المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية.  
**الحدود الموضوعية:** تتحدد الدراسة موضوعياً في دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني.

### 7. مصطلحات البحث:

**التخطيط الاستراتيجي:** عملية شاملة تتضمن استشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وتحديد الأهداف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب، واكتشاف نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، بالإضافة إلى مواجهة التحديات والتهديدات ووضع الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة من الإمكانيات البشرية الموارد والموارد المتاحة، وإعداد الخطط ومتابعة تنفيذها، بالإضافة إلى صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتعزيز قيمها. (القاسمية، 2024).

**التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:** هو درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي (تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير خطط استراتيجية، وتطبيق خطط استراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية) في مؤسسات القطاع الزراعي الفلسطيني، وسيتم قياسه من خلال المقياس الذي سيتم إعداده للتخطيط الاستراتيجي. **الأداء المؤسسي:** يعرف الأداء المؤسسي بأنه نظام إجراء مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة، وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات، فهو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية، بالإضافة إلى إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة (فرج، 2024).

**الأداء المؤسسي إجرائياً:** كافة الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأفراد في إطار من العمل الجماعي داخل مؤسسات القطاع الزراعي الفلسطيني على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، ومن ثم يتحقق الأداء المؤسسي من خلال الموارد البشرية، والموارد المادية والتقنية المتاحة للمؤسسة، وسيتم قياسه من خلال المقياس الذي سيتم إعداده للأداء المؤسسي.

### 8. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Alshammari, & Almutairi, 2024) إلى استكشاف العلاقة الترابطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء والعلاقة الترابطية والتأثيرية بينها في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية، واستخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة عشوائية من 101 عضو هيئة تدريس في جامعة حفر الباطن في السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي بالجامعة يتمتعان بواقع معتدل، مع وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه المتغيرات عند مستوى دلالة 0.01، وأن ثلاثة من الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي كان لها تأثير ملحوظ على التميز المؤسسي.

ويبحث دراسة (Krzysztof & Raoul, 2019) في استكشاف العوامل التي أدت إلى فقدان بولندا للعديد من أدوات تنسيق السياسات والممارسات التي تؤثر على التنظيم المكاني على المستوى المحلي، بعد الإصلاحات التي





حدثت في أوائل التسعينيات، وقد اعتمدت الدراسة على خطابات المخططين المكانيين وركزت على تاريخ التنظيم المكاني في بولندا منذ العشرينيات من القرن الماضي، مع تحديد الأنماط السياسية السائدة والعوامل الداخلية والخارجية التي أدت إلى الإصلاحات في التسعينيات، وأظهرت النتائج أن الإصلاحات كانت مدفوعة بمحاولات التكيف مع البيئة السياسية والقانونية المتغيرة بعد عام 1989، إلا أن الإطار المؤسسي الجديد الذي نتج عن الإصلاحات فشل في تقديم بدائل فعالة للتخطيط المكاني المحلي. كما أظهرت الدراسة أن تقليص خيارات التخطيط كان له عواقب غير متوقعة، وكان من الصعب إحياؤها بعد إزالتها من النظام التخطيطي، وأن إصلاح مؤسسات التخطيط الطويلة الأجل قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، وأنه من الصعب استعادة الأدوات والمقاربات التخطيطية التي تم إزالتها من النظام.

وتناولت دراسة (Monye & Ibegbulem, 2018) تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والربحية، إذ يمكن قياس فعالية التخطيط الاستراتيجي من خلال مدى تأثيره على أداء المنظمة، والذي ينعكس بدوره على ربحيتها، فالهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إعادة تقييم العلاقة بين التخطيط والأداء في المنظمات وتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وقد تم اختيار بنك زينيث فرع ووري كدراسة حالة. وتم استخدام تقنية المسح من خلال توزيع استبيانات على 100 مشارك (تم استرجاع 80 منها) من الموظفين الإداريين والتنفيذيين في مختلف فروع بنك زينيث في مدينة ووري. وتشير نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز من الأداء التنظيمي، والذي يؤثر على المدى الطويل في ربحية المنظمة، وأن كثافة التخطيط الاستراتيجي تتأثر بعوامل إدارية وبيئية وتنظيمية.

وتناولت دراسة (Haleem et al, 2019) كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، بالإضافة إلى درجة الأهمية التي يُعلقها أصحاب الأداء العالي وأصحاب الأداء المنخفض على التخطيط الاستراتيجي. تم جمع البيانات من خلال استبيان من 245 مستجيباً من الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع. أظهرت نتائج الدراسة أن للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً ومؤثراً بشكل كبير على أداء الشركات. وعلى وجه التحديد، أظهر الجانب غير المالي من الأداء تأثيراً أكبر من الأداء المالي. ومن خلال التحليل متعدد المجموعات، تبين أنه لا يوجد اختلاف بين أصحاب الأداء العالي وأصحاب الأداء المنخفض فيما يتعلق بتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات. وهذا الاكتشاف يحمل دلالة هامة للمديرين في الشركات ذات الأداء العالي والمنخفض على حد سواء.

هدفت الدراسة التي أجراها (Jayawarna, Dissanayake, 2019) إلى مراجعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي من منظور مفاهيمي وعملي، وتشير الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي أصبح جزءاً أساسياً في المنظمات، إلا أن تأثيره على الأداء التنظيمي ظل موضع جدل لسنوات عديدة، حيث أظهرت الدراسة نتائج مختلطة بين إيجابية وسلبية في هذا الصدد، مشيرة إلى ضرورة تحول البحوث المستقبلية من السؤال "هل يؤدي التخطيط إلى الأداء؟" إلى السؤال "كيف، ومتى، ولماذا يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى الأداء؟". كما تشير الدراسة إلى أن الدراسات المستقبلية يجب أن تأخذ في اعتبارها العوامل الطارئة (Contingency) وتأثيراتها على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وأخيراً، تقترح الدراسة ضرورة إجراء أبحاث جديدة تركز على الدول النامية، حيث أن الأبحاث في هذا المجال محدودة.

دراسة (Abdalkrim, 2013) تتناول العلاقة بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات في القطاع الخاص السوداني. استعرضت الدراسة كيفية تأثير الأنشطة الرئيسية مثل تحديد الأهداف بوضوح، وتحليل البيئة، وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، على أداء المنظمات، وجدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات من خلال تحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز تخصيص الموارد، وزيادة الفعالية العامة، وأكدت الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق النجاح على المدى الطويل والاستدامة في الشركات الخاصة السودانية.

وبحثت دراسة (Jenster, & Sjøilen, 2013) في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات من منظور صيني. وتُظهر نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين نوع الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات وبين نتائج الأداء، كما تؤكد الدراسة أن الأنشطة المتعلقة بالاستخبارات التنافسية لها تأثير كبير في تحسين أداء الشركات، وأن الشركات التي تتبنى استراتيجيات استباقية تحقق أداءً أفضل من تلك التي تُصنف على أنها متفاعلة.



وتطرق دراسة (Aldehayyat, J. S., & Twaissi, 2011) إلى تحديد خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة في الأردن وفحص علاقته بالأداء المؤسسي، عبر استطلاع شمل الشركات الصغيرة الأردنية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. كما تقدم الدراسة دليلاً جديداً حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة، مما يعزز نتائج الأبحاث التجريبية التي أظهرت زيادة عدد الشركات الصغيرة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي بسبب اعتقادها بفوائده في تحسين الأداء المؤسسي، وتقدم هذه الدراسة أيضاً أدلة جديدة تفسر طبيعة التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة وعلاقته بالأداء في سياق الدول غير المتقدمة.

### 9. التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مختلف السياقات، فدراسة (Alshammari & Almutairi, 2024) استكشفت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، أما دراسة (Krzyzstof & Raoul, 2019)، فقد تناولت العوامل التي أدت إلى فقدان أدوات التنسيق والسياسات في بولندا بعد الإصلاحات في التسعينيات، مشيرة إلى تأثير الإصلاحات على التنظيم المكاني المحلي، وفي دراسة (Monye & Ibegbulem, 2018)، تم استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والربحية في بنك زينيث في نيجيريا، حيث أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعزز من الأداء التنظيمي والربحية. كما بحثت دراسة (Haleem et al, 2019) تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع، وأظهرت تأثيراً إيجابياً على الأداء غير المالي، في حين ركزت دراسة (Jayawarna & Dissanayake, 2019) على المراجعة المفاهيمية والعملية للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، مشيرة إلى الحاجة لدراسات مستقبلية تركز على العوامل الطارئة في هذه العلاقة، من جانب آخر، تناولت دراسة (Abdalkrim, 2013) تأثير الأنشطة التخطيطية على أداء المنظمات في القطاع الخاص السوداني، وأظهرت نتائجها تأثيراً كبيراً للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، في حين بحثت دراسة (Jenster & Søylen, 2013) في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات من منظور صيني، مؤكدة أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات استباقية تحقق أداءً أفضل. وأخيراً، تناولت دراسة (Aldehayyat & Twaissi, 2011) التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة في الأردن، وأظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

### 10. تميز الدراسة الحالية:

الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بأنها تركز على القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية، وهو مجال لم يتناوله الكثير من الباحثين مقارنة بالمجالات الأخرى مثل التعليم والصناعة، كما أن الدراسة الحالية تستكشف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي، حيث لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني بشكل مباشر، كما تركز الدراسة الحالية على تحليل العوامل الاجتماعية مثل النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وتأثيرها على استجابة المشاركين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، وبالتالي، فإن هذه الدراسة تملأ فجوة بحثية مهمة في الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع الزراعي الفلسطيني.

### 11. منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إذ يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية، وللتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني، والكشف عن الفروق في الاستجابات تبعاً لبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 12. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية.

### 13. عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة من (110) من المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وتم التواصل معهم لتعبئة نموذج أداة الدراسة، وتكونت العينة من (100)



استبانة صالحة للتحليل، بما يعني ان نسبة الاستجابة كانت 90.9% من مجموع الاستبانات التي تم تعبئتها، بعد ان تم التأكد من صحتها وتعبئتها بالشكل الصحيح. وفيما يأتي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية وهي كما يلي

جدول (1): توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة الديمغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	81	81%
	انثى	19	19%
	المجموع	100	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	16	16%
	بكالوريوس	48	48%
	ماجستير فأعلى	36	36%
المجموع	100	100%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	19%
	من 5- أقل من 10 سنوات	25	25%
	10 سنوات فأكثر	56	56%
	المجموع	100	100%

ومن خلال نتائج الواردة في الجدول السابق كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، فبلغت نسبة الذكور 81%، بينما بلغت نسبة الإناث 19% من العينة التي شملتها الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فكانت النسبة الأكبر من العينة التي مثلتها الدراسة لديها مؤهل علمي (بكالوريوس) حيث وصلت نسبتهم إلى 48% من عينة الدراسة، تلاها المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) بنسبة 36%، وأقلها كان للمؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بنسبة 16% من عينة الدراسة. أما النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة فأشارت الى أن النسبة الأكبر من العينة التي مثلتها الدراسة لديها سنوات خبرة ضمن الفئة (10 سنوات فأكثر) حيث وصلت نسبتهم إلى 56% من عينة الدراسة، تلاها الفئة (من 5- أقل من 10 سنوات) بنسبة 25%، وأقلها كان للفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 19% من عينة الدراسة.

#### 14. أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة، وتعد الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات من عينة الدراسة، دون تدخل الباحث، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو الفقرات، يتم صياغتها وفق أسس منهجية، قابلة للتحليل واستخراج النتائج؛ لتحقيق هدف الدراسة، وتستخدم الاستبانة؛ لجمع المعلومات الكمية، حيث حُدِد هدف الاستبانة وهو التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني، ولإعداد هذه الاستبانة اعتمد الباحث على الأدب النظري وبحث في متغيرات الدراسة، مع الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة والتي عُنيت بموضع الدراسة، وتم صياغة فقرات الاستبانة التي تكونت من قسمين وهما:

– القسم الأول عبارة عن معلومات أولية عن أفراد عينة الدراسة الذين سيعبئون الاستبانة التي تتضمن بيانات ديمغرافية عامة مثل: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

– القسم الثاني تكون من فقرات الاستبانة وفيها يحاول الباحث جمع المعلومات المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني من خلال عدة محاور تجيب على فرضيات وأسئلة الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث تبدأ ب (غير موافق بشدة) وتعطى درجة واحدة فقط، ثم (غير موافق) وتعطى درجتين، ومن ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، و(موافق) وتعطى (4) درجات، وأخيراً (موافق بشدة) وتعطى (5) درجات.

#### 15. صدق الاستبانة:

في الدراسة الحالية اعتمد الباحث على استخدام صدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض المقياس على (5) محكمين من ذوي الاختصاص، وذلك بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أُعدَّ من أجله،





والتأكد من سلامة صياغة الفقرات، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الدراسة وذلك بالتعديل وإلغاء بعض الفقرات وحذفها، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل أداة الدراسة لتصبح بصورتها النهائية التي تم توزيعها على أفراد العينة، وأجمع جميع المحكمون على صلاحية الفقرات مع القيام ببعض التعديلات اللغوية.

**16. ثبات الاستبانة:**

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا؛ وبلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (0.877)، وهذا بدوره يشير إلى صلاحية الأداة، ومن الجدير ذكره أن معاملات ثبات مجالي الدراسة تراوحت بين (0.704 – 0.857)، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (2): معاملات ثبات محاور الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا

معامل ثبات كرونباخ ألفا	المحاور
0.853	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي
0.704	المحور الأول: تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي
0.801	المحور الثاني: توفر خطط استراتيجية
0.788	المحور الثالث: تطبيق خطط استراتيجية
0.821	المحور الرابع: مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية
0.857	المجال الثاني: الأداء المؤسسي
0.877	الأداة ككل

### 17. المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وحساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، واختبار العينة الواحدة (One Sample t-test) لفحص الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test) لفحص الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية ذات المستويين مثل النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية والتي تشمل أكثر من مستويين مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

### 18. نتائج الدراسة:

تم استخراج النتائج التي تتعلق بمجالي أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المحاور، وقام الباحث بتحديد خمس فقرات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو (4 = 1-5) ثم قسمته على 5 فقرات (0.8 = 5/4) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمد الباحث التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0%) درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي (2.61- 3.40 ويعادل 52.2%- 68.0%) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81- 2.60 ويعادل 36.2%- 52.0%) درجة قليلة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

نص سؤال الدراسة الرئيسي على: "ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني؟"

وبهدف الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والتوصل إلى النتائج الكلية المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني والخاصة بعينة الدراسة حسب التكرارات والمتوسّطات



الحسابية ودرجة الموافقة المتعلقة بإجابات العينة، والجدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب لمحاو الدراسة ككل.

### جدول (3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ومحاو الدراسة والدرجة الكلية

رقم البعد	الرتبة	المحاو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	التخطيط الاستراتيجي	4.07	.259	81.4	كبيرة
2		تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي	4.11	.304	82.2	كبيرة
1		توفر خطط استراتيجية	4.18	.214	83.6	كبيرة
4		تطبيق خطط استراتيجية	3.96	.341	79.2	كبيرة
3		مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية	4.03	.453	80.6	كبيرة
2	2	الأداء المؤسسي	3.85	.558	77	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.96	.347	79.2	كبيرة

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن مجال (التخطيط الاستراتيجي) كان بالمرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي على هذا المجال (4.07) وبنسبة مئوية (81.4%) وبدرجة موافقة كبيرة، وقد كان المحور (توفر خطط استراتيجية) هو الأعلى في هذا المجال بمتوسط حسابي (4.18) وبنسبة مئوية (83.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاه المحور (تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (4.11) وبنسبة مئوية (82.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاه المحور (مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (4.03) وبنسبة مئوية (80.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، وأقلها كان للمحور (تطبيق خطط استراتيجية) بمتوسط حسابي (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%) وبدرجة موافقة كبيرة. وجاء مجال (الأداء المؤسسي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبنسبة مئوية (77%) وبدرجة موافقة كبيرة. وللإجابة عن السؤال الرئيس والمتمثل في (ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني؟) فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%) وبدرجة موافقة كبيرة مما يدل على أن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني من وجهة نظر المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية كانت كبيرة.

تُظهر نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا كبيرًا في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني، ويعكس ذلك تأثيره المباشر في تعزيز الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الزراعية، فهذا الدور الكبير يعود إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوفر توجيهًا واضحًا للمؤسسات الزراعية و يتيح لها تحديد أولوياتها وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك، يُمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات التي تواجه القطاع الزراعي، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أن التخطيط الفعال يعزز التنسيق بين مختلف الأنشطة والموارد داخل المؤسسات، وبالتالي يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وجودته، وبالنظر إلى السياق الفلسطيني، فإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة فاعلة في مواجهة التحديات المتعلقة بالموارد المحدودة والتقلبات الاقتصادية والسياسية، وهو ما يفسر دور التخطيط الاستراتيجي الكبير في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي.

تتفق النتائج مع عدة دراسات سابقة في هذا المجال، مثل دراسة (Alshammari, & Almutairi, 2024) التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء المؤسسي، وكذلك نتائج دراسة (Haleem et al., 2019) التي بينت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي كبير على أداء الشركات، وكذلك دراسة (Aldehayyat & Twaiissi, 2011) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الشركات ونتائج دراسة (Monye & Ibegbulem, 2018) التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي.



السؤال الأول: ما درجة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الزراعي الفلسطيني؟  
جدول (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي
كبيرة	81.4	.259	4.07	التخطيط الاستراتيجي	
كبيرة	82.2	.304	4.11	تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي	2
كبيرة	83.6	.214	4.18	توفر خطط استراتيجية	1
كبيرة	79.2	.341	3.96	تطبيق خطط استراتيجية	4
كبيرة	80.6	.453	4.03	مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية	3

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال (التخطيط الاستراتيجي) بلغ (4.07) وبنسبة مئوية (81.4%) وبدرجة موافقة كبيرة، وقد كان المحور (توفر خطط استراتيجية) هو الأعلى في هذا المجال بمتوسط حسابي (4.18) وبنسبة مئوية (83.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاه المحور (تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (4.11) وبنسبة مئوية (82.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاه المحور (مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (4.03) وبنسبة مئوية (80.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، وأقلها كان للمحور (تطبيق خطط استراتيجية) بمتوسط حسابي (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%) وبدرجة موافقة كبيرة.

يُظهر ذلك أن مؤسسات القطاع الزراعي الفلسطيني تسعى جاهدة لتنفيذ استراتيجيات واضحة ومدروسة، رغم وجود بعض التحديات في التطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجيات على أرض الواقع، وقد يفسر ذلك التركيز الأكبر على المراحل الأولية من التخطيط مثل تحليل البيئة وتوفر الخطط، بينما قد يكون تطبيق الخطط بحاجة إلى تحسين في بعض الجوانب.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Alshammari & Almutairi, 2024) وكذلك نتائج دراسة (Monye & Ibegbulem, 2018) وأيضاً نتائج دراسة (Haleem et al, 2019).  
وفيما يلي توضيح لمحاور التخطيط الاستراتيجي:

المحور الأول: تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي.  
جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول المتعلقة بتحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	يحلل فريق التخطيط في المؤسسة نقاط الضعف ويعمل على معالجتها بشكل دوري	4.31	.465	86.2	كبيرة جداً
2	يحلل فريق التخطيط في المؤسسة نقاط القوة والعمل على تعزيزها بشكل دوري	4.13	.338	82.6	كبيرة
3	تتبع المؤسسة العوامل الاقتصادية للمجتمع المحلي عند بناء واعداد التخطيط الاستراتيجي	4.31	.465	86.2	كبيرة جداً
4	يحلل فريق التخطيط في المؤسسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	3.93	.590	78.6	كبيرة
5	يقوم فريق التخطيط في المؤسسة بتحليل العوامل التكنولوجية والابتكارات الجديدة التي قد تؤثر على خططها الاستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية	3.89	.695	77.8	كبيرة
	الدرجة الكلية لمحور تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي	4.11	.304	82.2	كبيرة



يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (4.31- 3.89)، واشتملت على (5) فقرات كان مستوى الموافقة عليها قد تراوح ما بين الكبيرة والكبيرة جداً. وجاءت الفقرتين "يحلل فريق التخطيط في المؤسسة نقاط الضعف ويعمل على معالجتها بشكل دوري" و "تراعي المؤسسة العوامل الاقتصادية للمجتمع المحلي عند بناء واعداد التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.31) وبنسبة مئوية (86.2%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً لكلاً منهما، تلاها فقرة "يحلل فريق التخطيط في المؤسسة نقاط القوة والعمل على تعزيزها بشكل دوري" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.13) وبنسبة مئوية (82.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرة "حلل فريق التخطيط في المؤسسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.93) وبنسبة مئوية (78.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت فقرة "يقوم فريق التخطيط في المؤسسة بتحليل العوامل التكنولوجية والابتكارات الجديدة التي قد تؤثر على خططها الاستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبنسبة مئوية (77.8%) وبدرجة موافقة كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي (4.11) وبنسبة مئوية (82.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن نسبة الموافقة كانت كبيرة نحو مستوى تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية الذين شملتهم عينة الدراسة.

المحور الثاني: توفر خطط استراتيجية.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني المتعلقة بمستوى توفر خطط استراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تستعين المؤسسة بفريق تخطيط استراتيجي لصياغة الخطة الاستراتيجية.	4.02	.666	80.4	كبيرة
2	يتم إعداد جداول زمنية سنوية للمشاريع التنموية الواردة في الخطة.	4.16	.443	83.2	كبيرة
3	تجري المؤسسة عملية متابعة لتنفيذ الخطة تبعاً لمؤشرات القياس المنشودة.	4.26	.441	85.2	كبيرة جداً
4	تحدد المؤسسة موازنات تقديرية لتحقيق الأنشطة التنموية الاستراتيجية.	4.13	.338	82.6	كبيرة
5	يوجد لدى المؤسسة خطط استراتيجية تتناسب مع متطلبات شرائح المجتمع المختلفة.	4.18	.386	83.6	كبيرة
6	يتوفر لدى المؤسسة وصف تفصيلي للأنشطة الاستراتيجية المختلفة المقررة.	4.31	.465	86.2	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية لمحور توفر خطط استراتيجية	4.18	214.	83.6	كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور توفر خطط استراتيجية تراوحت ما بين (4.31- 4.02)، واشتملت على (6) فقرات كان مستوى الموافقة عليها قد تراوح ما بين الكبيرة والكبيرة جداً. وجاءت الفقرة "يتوفر لدى المؤسسة وصف تفصيلي للأنشطة الاستراتيجية المختلفة المقررة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.31) وبنسبة مئوية (86.2%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، تلاها فقرة "تجري المؤسسة عملية متابعة لتنفيذ الخطة تبعاً لمؤشرات القياس المنشودة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.26) وبنسبة مئوية (85.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرة "يوجد لدى المؤسسة خطط استراتيجية تتناسب مع متطلبات شرائح المجتمع المختلفة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.18) وبنسبة مئوية (83.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت فقرة "تستعين المؤسسة بفريق تخطيط استراتيجي لصياغة الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبنسبة مئوية (80.4%) وبدرجة موافقة كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور توفر خطط استراتيجية (4.18) وبنسبة مئوية (83.6%) وبدرجة



موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن نسبة الموافقة كانت كبيرة نحو مستوى توفر خطط استراتيجية من وجهة نظر المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية الذين شملتهم عينة الدراسة.

### المحور الثالث: تطبيق خطط استراتيجية

#### جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث المتعلقة بتطبيق خطط استراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تلتزم المؤسسة بدليل الإجراءات الخاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.95	.557	79	كبيرة
2	يتوفر موازنات من الدول المانحة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.76	.668	75.2	كبيرة
3	تضع المؤسسة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تضمن إيجاد تداخلات تلبى احتياجات المجتمع المحلي والمواطنين.	4.00	.603	80	كبيرة
4	تعتمد المؤسسة أنشطة معتمدة تهدف لتعزيز المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة وتفعيل دورها.	4.13	.338	82.6	كبيرة
5	يتوفر المؤسسة فريق مختص لمتابعة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.95	.557	79	كبيرة
6	يتم الاستعانة بخبراء للمساهمة في عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.95	.557	79	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لمحور تطبيق خطط استراتيجية</b>	<b>3.96</b>	<b>341.</b>	<b>79.2</b>	<b>كبيرة</b>

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق خطط استراتيجية تراوحت ما بين (4.13- 3.76)، واشتملت على (6) فقرات كان مستوى الموافقة عليها جميعها كبيراً. وجاءت الفقرة "تعتمد المؤسسة أنشطة معتمدة تهدف لتعزيز المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة وتفعيل دورها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.13) ونسبة مئوية (82.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها فقرة "تضع المؤسسة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تضمن إيجاد تداخلات تلبى احتياجات المجتمع المحلي والمواطنين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.00) ونسبة مئوية (80%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرات "تلتزم المؤسسة بدليل الإجراءات الخاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي" و "يتوفر المؤسسة فريق مختص لمتابعة تطبيق التخطيط الاستراتيجي" و "يتم الاستعانة بخبراء للمساهمة في عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.95) ونسبة مئوية (79%) وبدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت فقرة "يتوفر موازنات من الدول المانحة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.76) ونسبة مئوية (75.2%) وبدرجة موافقة كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تطبيق خطط استراتيجية (3.96) ونسبة مئوية (79.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن نسبة الموافقة كانت كبيرة نحو مستوى تطبيق خطط استراتيجية من وجهة نظر المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية الذين شملتهم عينة الدراسة.





المحور الرابع: مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية.  
جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع المتعلقة بمراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تتابع المؤسسة تقدم انجاز الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر.	4.18	.642	83.6	كبيرة
2	تطبق المؤسسة معايير ومؤشرات اداء واضحة للحكم على سير الخطة.	4.13	.338	82.6	كبيرة
3	تتابع المؤسسة الخطط الاستراتيجية وفق معطيات ومتطلبات المرحلة.	3.82	.642	76.4	كبيرة
4	تصدر المؤسسة تقارير دورية لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.10	.389	82	كبيرة
5	تتابع المؤسسة تنفيذ مخرجات الخطط التنموية الاستراتيجية.	4.04	.764	80.8	كبيرة
6	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمتابعة سير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها.	3.88	.640	77.6	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لمحور مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية</b>	<b>4.03</b>	<b>453.</b>	<b>80.6</b>	<b>كبيرة</b>

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية تراوحت ما بين (4.18- 3.82)، واشتملت على (6) فقرات كان مستوى الموافقة عليها جميعها كبيراً. وجاءت الفقرة "تتابع المؤسسة تقدم انجاز الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) وبنسبة مئوية (83.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها فقرة "تطبق المؤسسة معايير ومؤشرات اداء واضحة للحكم على سير الخطة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.13) وبنسبة مئوية (82.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرات "تصدر المؤسسة تقارير دورية لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.10) وبنسبة مئوية (82%) وبدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت فقرة "تتابع المؤسسة الخطط الاستراتيجية وفق معطيات ومتطلبات المرحلة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبنسبة مئوية (76.4%) وبدرجة موافقة كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية (4.03) وبنسبة مئوية (79.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن نسبة الموافقة كانت كبيرة نحو مستوى مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية الذين شملتهم عينة الدراسة.

السؤال الثاني: ما مستوى الاداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني؟

وللإجابة عن السؤال الدراسة الثاني اشتمل مجال الدراسة الثاني على (8) فقرات مختلفة لقياس مستوى الاداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني من وجهة نظر العينة التي شملتها الدراسة، وحُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة المتعلقة بإجابات العينة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني المتعلقة بمستوى الاداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تتبنى المؤسسة الاساليب الهادفة الى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها	3.96	.634	79.2	كبيرة



كبيرة	80	.230	4.00	تعتمد المؤسسة على مقاييس محددة لقياس ادائها	2
كبيرة	80	.081	4.00	تسعى المؤسسة الى تلبية احتياجات المواطنين بما يتناسب مع امكاناتها	3
كبيرة	82.2	.490	4.11	تجري المؤسسة تطويرا مستمرا على ادائها	4
كبيرة	71.2	1.266	3.56	تضع المؤسسة خططا هادفة لتحسين انتاجية العمل	5
كبيرة	74.2	.957	3.71	تساعد اجراءات العمل المتبعة لدى المؤسسة على تحقيق اهدافها بشكل فعال	6
كبيرة	75	.957	3.75	تستخدم المؤسسة مواردها المادية بالشكل الافضل	7
كبيرة	74.2	.946	3.71	تسعى المؤسسة للوصول الى النتائج المرغوبة بالحد الادنى من الموارد المستخدمة في انجاز الاعمال	8
كبيرة	77	558.	3.85	الدرجة الكلية لمجال الأداء المؤسسي	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأداء المؤسسي تراوحت ما بين (4.11-3.71)، واشتملت على (8) فقرات كان مستوى الموافقة عليها جميعها كبيراً. وجاءت الفقرة "تجري المؤسسة تطويرا مستمرا على ادائها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبنسبة مئوية (82.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرتين "تعتمد المؤسسة على مقاييس محددة لقياس ادائها" و "تسعى المؤسسة الى تلبية احتياجات المواطنين بما يتناسب مع امكاناتها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبنسبة مئوية (80%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرة "تتبنى المؤسسة الاساليب الهادفة الى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت الفقرتين "تساعد اجراءات العمل المتبعة لدى المؤسسة على تحقيق اهدافها بشكل فعال" و "تسعى المؤسسة للوصول الى النتائج المرغوبة بالحد الادنى من الموارد المستخدمة في انجاز الاعمال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبنسبة مئوية (74.2%) وبدرجة موافقة كبيرة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال الأداء المؤسسي (3.85) وبنسبة مئوية (77%) وبدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن نسبة الموافقة كانت كبيرة نحو مستوى الاداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني من وجهة نظر المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية الذين شملتهم عينة الدراسة.

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات مجالات ومحاور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمحاور، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات مقياس المحاور المذكورة جميعها والدرجة الكلية بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test) لعينة الدراسة؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل محور من محاور الأداة ودرجتها الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تم مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكية (3)، والجدول التالي يبيّن ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لمقياس مجالات الاستبانة المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني

الرقم	المحاور	العينة		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	التخطيط الاستراتيجي	4.07	.259	41.255	99	*.000



*.000	99	15.244	.558	3.85	الأداء المؤسسي	2
*.000	99	27.627	.347	3.96	الدرجة الكلية	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمة اختبار (3)

يتضح من نتائج الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط العينة لمجالات دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني والدرجة الكلية ولصالح متوسطات العينة، فقد جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائية وموجبة وهذا يعني أن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني والدرجة الكلية لدى عينة الدراسة كانت مرتفعة وبشكلٍ دالٍ إحصائياً من المستوى المتوسط، وهذا يعبر عن أهمية أو قيمة مجالات دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي من وجهة نظر العينة التي شملتها الدراسة والتي كانت تقديراتها جميعها كبيرة.

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني من وجهة نظر عينة الدراسة يعد مرتفعاً، مما يدل على أن التحسين المستمر في الأداء يعد من الأولويات الأساسية في هذا القطاع، كما يبرز التركيز على استخدام مقاييس محددة لقياس الأداء وتلبية احتياجات المواطنين بما يتناسب مع الإمكانيات، ما يعكس استجابة المؤسسة لاحتياجات المجتمع بشكل فعال، وقد يعود هذا الأداء الجيد إلى قدرة المؤسسات الزراعية على استخدام مواردها بشكل أمثل، مع التركيز على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، فهذه النتائج تشير إلى أن المؤسسات الزراعية الفلسطينية قد أصبحت أكثر قدرة على التأقلم مع التحديات البيئية والاقتصادية، من خلال تبني أساليب مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعليتها في تقديم الخدمات. تتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أظهرت مستويات مرتفعة للأداء المؤسسي في سياقات مشابهة، كدراسة (Abdalkrim, 2013) ودراسة (Aldehayyat & Twaissi, 2011) ودراسة (Haleem et al., 2019).

#### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني. لتوضيح نتيجة الفرضية السابقة للإجابة عن هذه الفرضيات استخدم الباحث اختبار (Pearson Correlation)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (10): اختبار العلاقة بين المتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي)

المتغير	المتغير	الأداء المؤسسي
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	.360*
	Sig. (2-tailed)	.000

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لعلاقة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والتي بلغت (0.00) لجميع محاور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الصفرية ونقول "توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني من وجهة نظر المسؤولين في القطاع الزراعي الفلسطيني في الضفة الغربية".

وهو ما يتشابه مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في قطاعات مختلفة، كدراسة (Alshammari & Almutairi, 2024) حيث أظهرت أن



التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء المؤسسي، وكذلك، دراسة (Monye & Ibegbulem, 2018) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي، من جهة أخرى، دراسة (Haleem et al., 2019) التي أظهرت تأثير التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على أداء الشركات. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابة المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وللإجابة عن الفرضية السابقة نوضح نتائج الفرضيات الفرعية التابعة لها وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابة المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (11) تبين ذلك:

الجدول (11): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	81	4.10	.280	16.219	.000*
	أنثى	19	3.95	.031		
الأداء المؤسسي	ذكر	81	3.82	.615	29.963	.000*
	أنثى	19	3.99	.029		
الدرجة الكلية	ذكر	81	3.96	.386	23.176	.000*
	أنثى	19	3.97	.020		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )

يتضح من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $0.05 \leq \alpha$ ) والتي بلغت (0.00)، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابة المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي" والتي كانت لصالح الاناث، كما أشارت النتائج الواردة بالجدول إلى وجود فروق إحصائية في مجال الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي) حيث بلغ مستوى الدلالة لكليهما (0.00). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابة المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. والجدولان (12) و(13) يبينان ذلك:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي	دبلوم فأقل	16	4.25	.335



.068	3.94	48	بكالوريوس	الإداء المؤسسي
.301	4.15	36	ماجستير فأعلى	
<b>.259</b>	<b>4.07</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	
.299	4.18	16	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
.606	3.52	48	بكالوريوس	
.257	4.14	36	ماجستير فأعلى	
<b>.558</b>	<b>3.85</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	
.234	4.22	16	دبلوم فأقل	
.322	3.73	48	بكالوريوس	
.204	4.15	36	ماجستير فأعلى	
<b>.347</b>	<b>3.96</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.00	15.026	.785	2	1.570	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		.052	97	5.066	داخل المجموعات	
			99	6.636	المجموع	
.00	22.866	4.931	2	9.862	بين المجموعات	الإداء المؤسسي
		.216	97	20.919	داخل المجموعات	
			99	30.781	المجموع	
.00	32.422	2.390	2	4.780	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.074	97	7.150	داخل المجموعات	
			99	11.930	المجموع	

يتضح من الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والتي بلغت (0.00)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، كما أشارت النتائج الواردة بالجدول إلى وجود فروق إحصائية في المجالين (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي) حيث بلغ مستوى الدلالة لكليهما (0.00)، ولمعرفة هذه الفروق توضح الجداول التالية النتائج المتعلقة بها:

جدول (13): نتائج اختبار (LSD) لبيان الفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي تبعاً دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني

مستوى الدلالة	نسبة الخطأ	فرق المتوسطات الحسابية (I-J)	المؤهل العلمي (J)	المؤهل العلمي (I)
.000	.078	.483 <sup>**</sup>	بكالوريوس	دبلوم فأقل





.403	.082	.068	ماجستير فأعلى	بكالوريوس
.000	.078	-.483*	دبلوم فأقل	
.000	.060	-.414*	ماجستير فأعلى	ماجستير فأعلى
.403	.082	-.068	دبلوم فأقل	
.000	.060	.414*	بكالوريوس	

وفيما يتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت هذه الفروق بين فئتي (دبلوم وماجستير فأعلى) والتي كانت لصالح فئة (دبلوم)، وبين فئتي (بكالوريوس وماجستير فأعلى) كانت لصالح فئة (ماجستير فأعلى).  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدولان (14) و(15) يبينان ذلك:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	19	4.11	.305
	من 5- 10 سنوات	25	4.03	.157
	10 سنوات فأكثر	56	4.07	.280
	المجموع	100	4.07	.259
الأداء المؤسسي	أقل من 5 سنوات	19	3.82	.516
	من 5- 10 سنوات	25	4.01	.320
	10 سنوات فأكثر	56	3.79	.643
	المجموع	100	3.85	.558
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	19	3.96	.344
	من 5- 10 سنوات	25	4.02	.198
	10 سنوات فأكثر	56	3.93	.398
	المجموع	100	3.96	.347

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2	.035	.522	.595
	داخل المجموعات	97	.068		
	المجموع	99			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	.404	1.308	.275
	داخل المجموعات	97	.309		
	المجموع	99			



			99	30.781	المجموع	الدرجة الكلية
.574	.559	.068	2	.136	بين المجموعات	
		.122	97	11.794	داخل المجموعات	
			99	11.930	المجموع	

يتضح من الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والتي بلغت (0.574)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، كما أشارت النتائج الواردة بالجدول إلى عدم وجود فروق إحصائية في مجالي الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي) حيث بلغ مستوى الدلالة فيها (0.595)، (0.275) على التوالي.

### 19. الخاتمة:

تطرق الباحث من خلال البحث إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني، من خلال التركيز على متغيرات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي، وتوفر خطط استراتيجية، وتطبيق خطط استراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية، وكذلك فحص الفروق في استجابات المبحوثين (القطاع الزراعي الفلسطيني) تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج وتوصيات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

### 20. النتائج:

- دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني كبيرة.
- درجة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الزراعي الفلسطيني كبيرة.
- مستوى الاداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني كبيرة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### 21. توصيات البحث:

يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز استخدام التكنولوجيا والابتكار في تحليل بيئة التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام البرمجيات المتقدمة لتحليل البيانات مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS) وأدوات تحليل البيانات الكبيرة لتقديم رؤى دقيقة حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
2. توسيع نطاق تحليل البيئة الخارجية باستخدام أدوات تحليل شاملة كتطبيق تحليل PESTEL (التحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، والقانوني) بشكل دوري خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، مع تكليف فرق مختصة بجمع وتحليل البيانات ذات الصلة من مصادر متنوعة، مثل التقارير الحكومية أو الاستشارات الاقتصادية.



3. تعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة لضمان توافق الخطط الاستراتيجية مع احتياجات الشرائح المستهدفة من خلال عقد اجتماعات دورية بين فرق التخطيط، التسويق، والموارد البشرية لضمان انسجام الخطط الاستراتيجية مع احتياجات المجتمع المحلي أو الفئات المستهدفة.

4. تطوير خطط سنوية واضحة للمشاريع التنموية تتضمن معايير دقيقة لقياس التقدم عبر وضع خطط تفصيلية سنوية للمشاريع التنموية تشمل جداول زمنية محددة لمتابعة الأداء وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة.

5. تحسين آلية مراقبة وتقييم تطبيق الخطط الاستراتيجية لضمان فاعلية التنفيذ عبر إنشاء لجنة رقابة خاصة مسؤولة عن تقييم التقدم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مع إجراء تعديلات في الاستراتيجيات بناءً على التحليلات المستخلصة.

6. تدريب الكوادر المعنية بتطبيق الخطط الاستراتيجية على أحدث أساليب وأدوات التقييم من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية للكوادر المعنية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، تشمل أدوات مثل تقييم الأداء، التحليل المالي، وأدوات القياس الحديثة مثل برامج التحليل المالي وبيانات السوق.

### 22. دراسات مستقبلية:

- دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا في تحسين تخطيط الاستراتيجيات في القطاع الزراعي الفلسطيني.
- تحليل دور تحليل البيئة الخارجية (PESTEL) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في القطاع الزراعي.
- دراسة فاعلية تقييم ومراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في القطاع الزراعي الفلسطيني.
- دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة المشاريع الزراعية في فلسطين.

### المراجع

1. القاسمية, منى (2024). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في مجال التعليم. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا, 490(4), 314-348.
2. فرج, وفاء. (2024). القيادة الديناميكية مدخل لتجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر. مجلة القراءة والمعرفة, 24(275), 199-254.
3. Al-Harethi, A. A. M., & Al-Maamari, Q. A. (2018). The impact of strategic planning on improving institutional performance at limkokwing university of creative technology in Malaysia. *International Journal of Psychology and Cognitive Science*, 4(3), 112-129.
4. George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819.
5. Ejigu, M. E. (2023). Does Strategic Planning & Planning Resources Influence the Performance of Financial Institutions? Roles of Managerial Involvement and Institutional Capability. *Global Business Review*, 09721509231169358.
6. Dowsett, L. (2020). Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4), 478-494.
7. Alshammari, A. A., & Almutairi, H. A. (2024). Strategic Planning And Institutional Excellence In Educational Institutions: Reality, Correlation, And Impact. *Management Research & Practice*, 16(2).
8. Krzysztof, N., & Raoul, B. (2019). The risky business of planning reform the evolution of local spatial planning in Poland. *Land Use Policy*, 85, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.03.041>
9. Jennifer L. B., Neal, M. (2019). urn probability simulation and subsequent wildland fire activity in Alberta, Canada –Implications for risk assessment



- and strategic planning. *Forest Ecology and Management*, 451, 117490. <https://doi.org/10.1016/j.foreco.2019.117490>
10. Monye, M. C., & Ibegbulem, A. B. (2018). Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), 31-40.
  11. Chavunduka D., Chimunhu P., & Sifile O., (2015). Strategic Planning intensity and organizational performance: A case of Zimbambwe mining development corporation. *European Journal of Business and Management*, 7 (5), 40- 64.
  12. Haleem, F., Jehangir, M., & Ullah, Z. (2019). Strategic planning and SMEs performance: A developing country's perspective. *Journal of Business & Economics*, 11(2), 33-49.
  13. Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019). Strategic planning and organization performance: A review on conceptual and practice perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), 155-163.
  14. Aldehayyat, J. S., & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 255.
  15. Abdalkrim, G. M. (2013). The impact of strategic planning activities on private sector organizations performance in Sudan: An empirical research. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 134.
  16. Jenster, P., & Søylen, K. S. (2013). The Relationship between Strategic Planning and Company Performance--A Chinese perspective. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(1).